Emploi et Développement social Canada
Employment and Social Development Canada

Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons

Non-protégé

Examen de la gestion de projet et de la surveillance

Janvier 2018

Direction générale des services de vérification interne

Canada

Examen de la gestion de projet et de la surveillance

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC . Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, MP3, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY, ou PDF accessible) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).
Si vous utilisez un téléscripteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2018
Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF
Nº de cat. : Em20-90/2018F-PDF
ISBN/ISSN : 978-0-660-26107-2

EDSC
Nº de cat. : SP-1168-04-18F

Table des matières

1. Renseignements généraux 1
   - 1.1 Contexte 1
   - 1.2 Objectif de l'examen 1
   - 1.3 Portée de l'examen 2
   - 1.4 Méthodologie 2
2. Résultats de l'examen 4
   - 2.1 Processus de gestion de projet 4
   - 2.2 Base de connaissances sur la gestion de projet 7
   - 2.3 Culture de gestion de projet 9
3. Points à améliorer 10
   - 3.1 Processus de gestion de projet 10
   - 3.2 Base de connaissances sur la gestion de projet 10
   - 3.3 Culture de gestion de projet 10
4. Conclusion 11
5. Prochaines étapes 11
6. Énoncé d'assurance 12

Annexe A : Sommaire des points à améliorer 13

Annexe B : Sommaire des résultats de la mise à l'essai 14

Annexe C : Glossaire 15

1. Renseignements généraux

1.1 Contexte

On entend par gestion de projet, la planification, l'organisation, la surveillance et le contrôle systématiques des ressources attribuées pour atteindre les objectifs et résultats attendus des projets. Cela est différent des opérations du fait qu'il s'agit d'activités non répétitives et limitées dans le temps, qui donnent lieu à un produit ou un service particulier. La gestion des projets est essentielle pour optimiser les ressources et faire preuve d'une saine gérance dans l'exécution des projets.

Au cours des dernières années, il a été déterminé dans le profil de risques d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) que la gestion de projet comportait des risques élevés et les directions générales ont reconnu que l'un de leurs principaux besoins en apprentissage était dans ce domaine. Dans l'ensemble, le Ministère a mis en œuvre divers processus liés à la gestion de projet qui en sont à différents stades d'avancement pour aider l'organisation à gérer des projets complexes. Au printemps 2017, Ernst & Young a mené une évaluation de la maturité de la gestion de projet pour EDSC. L'évaluation a permis de conclure que des progrès notables ont été réalisés par le Bureau de gestion des projets de l'entreprise (BGPE) afin d'établir la base des pratiques de gestion de projet normalisées à EDSC, mais qu'il faut plus de temps pour affiner les processus et obtenir une adhésion totale au sein de toutes les directions générales. Cela nécessitera un investissement important dans les employés et la formation, et un engagement à changer les comportements actuels et les attitudes qui nuisent à la gestion de projet efficace[1].

Chaque année, le Ministère investit des centaines de millions de dollars dans des projets afin d'instaurer de nouvelles capacités, de transformer les capacités existantes et d'améliorer la prestation de services aux Canadiens. En 2014, un nouveau cadre de gestion de projet et le BGPE ont été mis en place afin de fournir une approche uniforme pour l'exécution de projets dans l'ensemble du Ministère. Le Ministère entreprendra dans les années à venir de nombreux projets qui représentent un niveau élevé de risque et de complexité, ce qui pourrait nécessiter un niveau plus élevé de maturité en gestion de projet. Par conséquent, la gestion optimale des projets en ce qui a trait à leur portée, leur calendrier, leur budget, leurs ressources et leur exécution stratégique peut être avantageuse pour l'organisation.

1.2 Objectif de l'examen

Évaluer dans quelle mesure le Ministère gère et exécute ses projets conformément aux délais et au budget impartis tout en respectant la portée du projet et en réalisant les avantages escomptés.

---

[1] Source : Évaluation de la maturité de la gestion de projet : rapport final de 2016 par Ernst & Young

1.3 Portée de l'examen

Cet examen comprenait une évaluation horizontale des pratiques de gestion de projet et des évaluations de projets individuels. Notre échantillon de projets incluait des projets terminés qui étaient réussis ou non, ainsi que des projets en cours. La gestion et l'exécution de projets ont fait l'objet d'un examen dans les trois domaines suivants :

Processus

- Intégration : Examen et analyse de l'efficacité de la planification interdivisionnelle et de l'exécution de projets au cours des processus de lancement, d'exécution et de surveillance.
- Ressources humaines : Examen de la façon dont la direction évalue et gère la capacité des ressources humaines pour appuyer la planification et l'exécution de projets.
- Gestion des coûts : Examen et analyse de l'efficacité de l'établissement des coûts et du budget, et des processus de surveillance.
- Gestion de la portée : Examen et analyse de la portée du projet, de la définition des exigences, de la validation, ainsi que des processus et des techniques de contrôle utilisés par les gestionnaires de projet et les comités de gouvernance.
- Échéancier : Examen et analyse de l'élaboration du calendrier du projet et des processus et techniques de contrôle (y compris les demandes de changement).

Base de connaissances

- Examiner l'évaluation des compétences, la formation et les profils de compétences des personnes qui dirigent et appuient des projets dans l'ensemble de l'organisation.

Culture

- Examiner et analyser les défis et les obstacles actuels pour poursuivre l'évolution de la gestion de projet en tant que discipline distincte et domaine de pratique.
- Examiner et analyser les approches et les techniques en place pour favoriser l'établissement d'une organisation orientée vers l'apprentissage.

1.4 Méthodologie

Un échantillon de projets a été mis à l'essai pendant l'examen en vue de confirmer que les artefacts requis par le Cadre de gestion de projet étaient terminés. Les projets ont été choisis indépendamment par l'équipe de l'examen et ils ont été validés par les coprésidents du Conseil des grands projets et investissements (CGPI) afin de confirmer qu'ils étaient représentatifs des processus de gestion de projet qui étaient dans la portée de l'examen. Puisque seuls les projets d'investissement étaient inclus dans la liste du CGPI, les projets ne représentant pas un investissement, y compris les projets dirigés par les directions générales et les régions, ont été exclus de la portée de cet examen.

Les échantillons ont été sélectionnés d'après un examen sommaire du portefeuille de projets du CGPI pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018. On a élargi la portée de l'échantillonnage

au-delà de l'exercice financier en cours afin que l'examen englobe à la fois des projets terminés et d'autres qui se poursuivaient. Le CGPI a approuvé au total 82 projets en 2016-2017, dont 8 ont été choisis pour des examens. Le CGPI a approuvé au total 69 projets en 2017-2018, dont 18 ont été choisis pour des examens. Des 18 projets, 10 avaient été reportés de 2016-2017 et huit représentaient de nouveaux projets de 2017-2018. Par conséquent, 26 projets au total ont été sélectionnés pour un examen.

Les 26 projets inclus dans l'échantillon étaient à diverses étapes de leur cycle de vie du projet :

- il y a en avait 7 à l'étape 5 – clôture;
- il y en avait 4 à l'étape 4 – exécution;
- il y en avait 6 à l'étape 3 – planification;
- il y en avait 6 à l'étape 2 – lancement;
- il y en avait 3 à l'étape 1 – justification.

L'équipe d'examen a également évalué l'exactitude des tableaux de bord sur l'état du projet afin de vérifier s'ils représentaient adéquatement la situation relativement à la portée, au budget et à l'échéancier.

2. Résultats de l'examen

2.1 Processus de gestion de projet

En 2014, EDSC a élaboré le Cadre de gestion de projet en fonction de la politique du Conseil du Trésor (CT) afin d'améliorer la maturité et la capacité ministérielles dans le domaine de la gestion de projet, y compris l'élaboration de ses processus en lien avec la gestion de projet, l'établissement du mandat, les mécanismes officiels de reddition des comptes ainsi que les rôles et les responsabilités des principaux intervenants impliqués dans les projets. L'adoption du Cadre de gestion de projet a fourni une approche uniforme pour l'exécution des projets à l'échelle du Ministère.

Le Ministère gère un portefeuille courant de projets majeurs (dont le coût estimatif s'élève à plus d'un million de dollars), de projets mineurs (dont le coût estimatif est inférieur à un million de dollars) et de petits projets (dont le coût estimatif est de moins de 250 000 dollars). La valeur estimative de ces projets est de 465 millions de dollars selon la liste de 2017-2018 disponible au moment de l'examen.

Gouvernance

Divers comités de gouvernance fournissent une orientation et la prise de décisions concernant les projets du Ministère au cours de leur cycle de vie : le Conseil de gestion du portefeuille, le CGPI, le Comité directeur du Conseil de gestion, le Comité de gestion des services, le Comité de la prestation des services, le Comité de transformation des services, différents comités composés de directeurs généraux, des comités directeurs de projet et d'autres. La Direction de la gestion des investissements, des projets et de l'approvisionnement au sein de la Direction générale du dirigeant principal des finances (DGDPF) offre des services de secrétariat aux comités de gouvernance, tout particulièrement au CGPI, ainsi qu'une fonction indépendante liée aux projets pour appuyer le processus de prise de décisions. Selon le mandat du Comité et les comptes rendus de décisions des réunions du Comité, le CGPI est chargé d'appuyer la rigueur et la transparence concernant les décisions d'investissement, la planification des projets et la gestion des projets dans le cas de projets majeurs.

Pendant l'examen, on a remarqué que la haute direction, au niveau des directeurs généraux et aux niveaux supérieurs, participait au sein des comités de gouvernance. Toutefois, un chevauchement et des redondances ont été relevés dans ces comités de gouvernance. Il existe de nombreux comités de gouvernance qui ont des rôles similaires et qui surveillent les mêmes projets. De plus, les mêmes membres de comité siègent à différents comités. Bien que cela puisse augmenter la surveillance, cela cause également des retards dans l'obtention des approbations aux points de contrôle lorsque les projets doivent être approuvés par de multiples comités de gouvernance. Cela crée également de la confusion pour les équipes de projet par rapport aux modes de fonctionnement appropriés pour les approbations. Les personnes interrogées ont mentionné qu'il y a certains comités de gouvernance où les approbations ne sont pas fournies. Nous avons également été informés du fait que des délégués sont souvent envoyés dans les comités afin de remplacer des cadres supérieurs membres qui ne peuvent pas se présenter. En

octobre 2017, le BGPE a élaboré un « schéma de parcours » de la gouvernance de projet afin que les gestionnaires de projet comprennent l'acheminement et les exigences des divers groupes de surveillance et de gouvernance.

Processus et modèles

Le Cadre ministériel de gestion de projet et de programme (CGPP) (version 2.0), publié en janvier 2017 est un cadre global pour l'exécution des projets harmonisé à la Politique du CT[2]. Le BGPE a élaboré des diagrammes de processus pour diverses étapes du cycle de vie d'un projet, du lancement aux leçons retenues. Les guides existants ont été mis à jour et de nouveaux guides ont été mis en œuvre pour des aspects clés de la gestion de projet qui se rapportent aux points d'amélioration ciblés dans les normes d'intégration et de gestion des projets. Dans le processus de gestion de projet, les risques importants de haut niveau qui pourraient nuire sensiblement à la capacité du Ministère à exécuter les projets stratégiques sont relevés, priorisés et surveillés dans les étapes 2 à 5 du processus de gestion de portefeuille de projets pour tous les projets.

EDSC a désigné la Solution d'information de gestion de projet (SIGP) comme système d'enregistrement des renseignements sur la gestion de projet en 2014. La SIGP, qui comprend Project Server de Microsoft et SAP, est un système d'information ministériel obligatoire pour la gestion de projet. La SIGP est utilisée afin de normaliser les modèles et de relier les bases de données dans l'ensemble du Ministère dans le but de mieux gérer les renseignements liés aux projets. Il était prévu que la SIGP aide les gestionnaires de projet avec leurs activités de gestion de projet. Toutefois, les personnes interrogées ont indiqué qu'il peut être difficile d'utiliser et de mettre à jour la SIGP. Cela pourrait expliquer l'inexactitude de certains tableaux de bord produits.

Le Ministère a récemment investi dans des outils de gestion de projet, il a donné de la formation et du soutien en matière de gestion de projet aux employés et il continue de surveiller tous les projets au sein du portefeuille. On a observé que seuls les projets régis au moyen du processus du CGPI (projets d'investissement ou technologiques) sont actuellement gérés avec la SIGP et suivent le CGPP. Les personnes interrogées ont indiqué que le BGPE est perçu comme étant lourd en matière de processus et qu'on est donc dissuadé de gérer les projets par cette voie. Un système de classification de projet qui classe les projets en trois groupes distincts (petits, mineurs et majeurs) a été créé par le BGPE, mais le processus n'est pas échelonnable en ce moment et tous les projets nécessitent le même niveau de rigueur, peu importe leur taille et leur complexité. Cela peut causer une certaine résistance quant à l'adoption et à l'utilisation du BGPE et de la SIGP.

Il a également été observé qu'il n'y a pas de définition universelle ou de critères clairs pour déterminer si une série d'activités ou une initiative est classée comme un projet et assujettie à un cadre ou à des processus de gestion de projet définis. Le Cadre stratégique de 2017-2020 d'EDSC

[2] Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor (juin 2007)

comprend un nombre important d'initiatives stratégiques, lesquelles pourraient être ou ne pas être des projets, qui ne sont pas gérées à titre de projets dans la SIGP ou le CGPP.

Mobilisation des intervenants, intégration et capacité

À partir de l'examen des dossiers de projet, on a constaté que la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT) fait souvent des essais d'acceptation par les utilisateurs (EAU) au nom d'une direction générale opérationnelle puisque les compétences requises pour effectuer les essais ne se trouvent pas à la direction générale opérationnelle. Cette pratique ne s'harmonise pas bien aux pratiques exemplaires de gestion de projet, puisque les EAU devraient être effectués par le client, et non l'équipe de projet.

Réalisation des bénéfices

Dans le cadre des objectifs du BGPE visant à améliorer continuellement les processus, un cadre de gestion des bénéfices a été élaboré en mars 2017 et il est actuellement à l'essai avec plusieurs projets. Le lancement complet commencera une fois que les leçons retenues du projet pilote seront achevées (y compris les améliorations de processus). Le cadre comprend un groupe de travail qui appuie la gestion des bénéfices en plus de recueillir et diffuser des pratiques exemplaires en matière de gestion de projet.

Rapport sur le rendement

En examinant et en testant si les échantillons de projets obtenus des portefeuilles de projets du CGPI pour 2016-2017 et 2017-2018 contenaient toute la documentation nécessaire, on a constaté que certains documents requis pour les projets étaient incomplets ou absents de la SIGP (voir l'annexe B pour plus de détails). On a également observé que les registres officiels (comptes rendus de décisions) et d'autres documents de gestion de projet (ordres du jour des réunions et procès-verbaux) n'étaient pas conservés dans la SIGP. Nous avons été informés qu'un cadre d'assurance de la qualité de la gestion de projet (gestion de la qualité) était en place et que la DGDPF a proposé des changements pour améliorer le cadre existant à compter du 30 juin 2017. Le cadre d'assurance n'a pas été évalué pendant cet examen, mais il vise à s'assurer que toutes les activités requises aux points de contrôle du projet et tous les produits livrables ont été achevés avant de demander l'approbation de passer les points de contrôle du projet. Cette approche pourrait considérablement améliorer les renseignements fournis pour la prise de décisions et renforcer la conformité aux processus et aux modèles liés à la gestion de projet. Il faudrait accorder une attention particulière aux méthodologies de gestion du changement au moment de mettre en œuvre ce nouveau processus d'assurance afin d'assurer son soutien et son adoption en temps voulu par les intervenants. Des séances de sensibilisation et une formation sur le processus d'assurance devraient être envisagées pour les gestionnaires de projet pendant la mise en œuvre.

Les enjeux liés au projet sont gérés au moyen d'un cadre de gestion des enjeux, lequel a été mis en œuvre en avril 2016. Un processus clair de détermination et de gestion des risques a été élaboré et mis en œuvre, mais la compréhension de l'application du processus et la compréhension des principes de risques de la gestion de projet variaient grandement parmi les personnes interrogées.

Établissement de calendriers et gestion des risques et des enjeux

L'établissement de calendriers de projet a été un défi au sein du Ministère. Il a entraîné l'élaboration de calendriers de mauvaise qualité pendant la phase de planification du projet. Cela a donné lieu à d'importants changements dans les projets (demandes de changement) afin de revoir les calendriers de référence puisqu'il était souvent signalé que les projets étaient en retard par rapport au calendrier prévu. Afin de faire face au besoin d'améliorer la planification, le BGPE a l'intention d'embaucher huit planificateurs professionnels pour aider la communauté de gestion de projet ministérielle avec la planification de projet et les activités d'établissement d'échéancier.

Maturité du processus de gestion de projet

Le Ministère a fait des efforts notables pour la normalisation des processus dans la planification et la gestion de projet. EDSC a également entamé l'officialisation d'un cadre d'assurance (qualité), y compris la mesure quantitative des produits livrables découlant du projet.

Le tableau ci-dessous indique la maturité du Ministère dans ses processus de gestion de projet en fonction des résultats de notre examen.

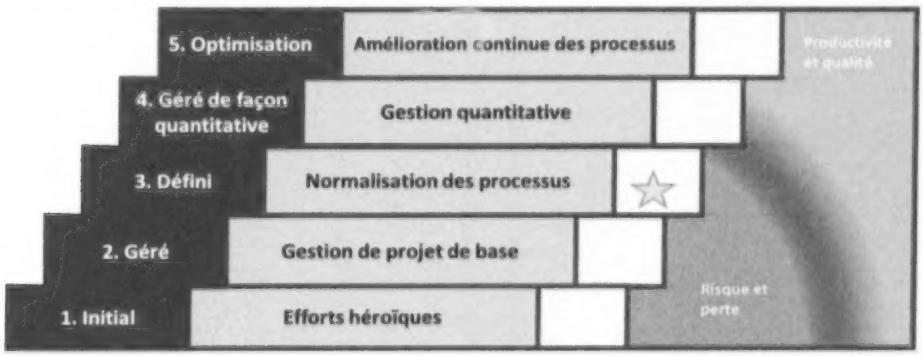

Tableau 1 : Maturité du processus de gestion de projet[3]

2.2 Base de connaissances sur la gestion de projet

Compétences et habiletés

Le Ministère a déterminé les rôles clés dans la gestion de projet, comme les directeurs de projet, les responsables de l'établissement du calendrier du projet et les gestionnaires de projet. Une matrice des compétences et habiletés pour la gestion de projet des programmes du portefeuille, par rôle pour tout le personnel de gestion de projet, a été élaborée. Toutefois, les compétences et l'expérience de la gestion de projet sont spécialisées et les personnes interrogées ont indiqué que les personnes affectées aux projets n'ont souvent pas la compréhension nécessaire de

[3] Modèle fondé sur l'intégration du modèle de maturité des capacités (IMMC), Institut IMMC

l'établissement des coûts, du financement, de la planification et de la gestion des ressources du projet. Des projets d'une valeur de plusieurs millions de dollars ont été confiés à des gestionnaires de projet n'ayant aucune expérience ou formation préalable en gestion de projet. Ils sont souvent placés dans des rôles de gestion de projet sans formation ou compétences adéquates pour assurer la réussite des projets assignés. Il n'y a actuellement aucune politique ou norme en place pour s'assurer que les gestionnaires affectés aux projets possèdent les compétences nécessaires pour lancer, planifier et exécuter des projets.

Certaines personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient embauché, pour la gestion de projet, un consultant qui avait l'expérience requise et était responsable de la réalisation des artefacts nécessaires pour le projet, puisqu'elles ne possédaient pas les compétences nécessaires pour élaborer des documents et des plans de projet.

Formation

Le BGPE a créé le matériel et le contenu de la formation pour les gestionnaires de projet et d'autres rôles clés. Toutefois, il n'existe aucune formation structurée obligatoire à l'intention des gestionnaires de projet, nouveaux ou actuels. De plus, il n'y a pas de plan ou de plan d'action précis pour s'assurer que toutes les ressources responsables de la gestion de projet sont bien formées avant d'assumer des rôles de gestion de projet.

Maturité des connaissances sur la gestion de projet

Le Ministère a travaillé à l'élaboration de pratiques localisées et reproduisibles pour l'application des compétences et connaissances liées à la gestion de projet. Toutefois, il reste encore des possibilités d'amélioration identifiables.

Le tableau ci-dessous indique le niveau de maturité des connaissances sur la gestion de projet en fonction des résultats de notre examen.

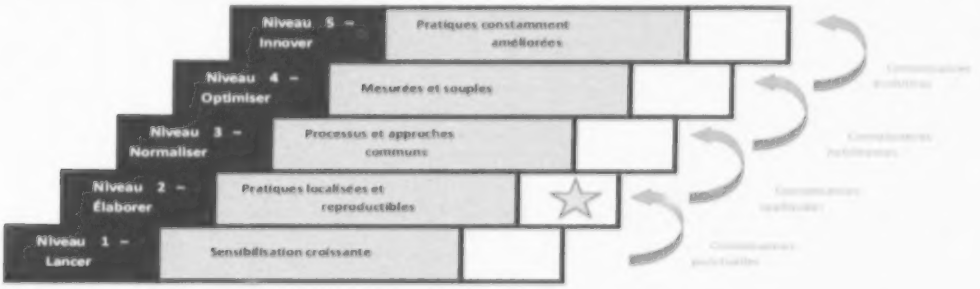

Tableau 2 : Maturité des connaissances sur la gestion de projet[4]

[4] Modèle fondé sur les niveaux de maturité de la gestion des connaissances de l'American Productivity and Quality Center (APQC)

2.3 Culture de gestion de projet

Le Ministère a apporté des améliorations considérables afin de perfectionner le cadre de gestion de projet, y compris les outils et la technologie, la base de connaissances et les compétences. Des efforts ont également été déployés pour harmoniser les comportements aux pratiques exemplaires en gestion de projet et pour fournir un soutien aux gestionnaires de projet et à la haute direction. Les personnes interviewées ont toutefois indiqué que certains secteurs et niveaux de direction ne sont pas entièrement engagés et ne soutiennent pas pleinement la valeur et la discipline associées à la gestion de projet professionnelle. Dans certains cas, le cadre et les processus de gestion de projet peuvent être perçus comme un fardeau administratif ajoutant peu de valeur à leurs unités opérationnelles respectives.

Communication et gestion du changement

Il a été constaté que dans certains projets, comme le projet PRO-SAP, les pratiques exemplaires dans la gestion du changement ont été utilisées afin d'accélérer le changement et de réduire la résistance à la mise en œuvre d'un changement important. Cela comprenait la conception et la prestation de séances d'information facilitées permettant d'avoir une meilleure compréhension des nouveaux processus et systèmes. Toutefois, il n'y avait pas de preuves que des évaluations des incidences du changement étaient effectuées pour tous les projets.

Leçons retenues

Il existe une communauté de pratiques établie pour la communication des renseignements, des connaissances et des leçon s retenues par rapport à la gestion de projet. On a constaté que les « leçons retenues » étaient conservées dans la SIGP pour des projets individuels; toutefois, ces renseignements n'étaient pas facilement accessibles ou centralisés pour que d'autres gestionnaires de projet ou employés puissent en prendre connaissance.

Maturité culturelle de la gestion de projet

Le tableau ci-dessous indique la maturité du Ministère dans sa culture de gestion de projet en fonction de notre examen.

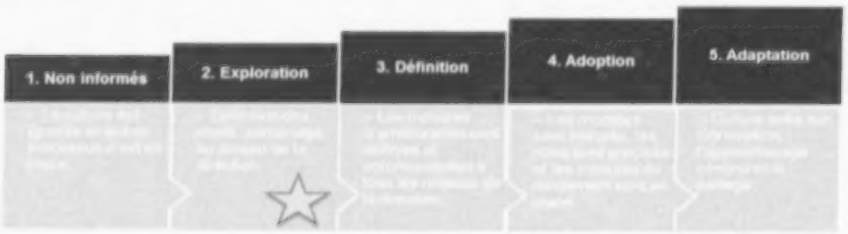

Tableau 3 : Maturité culturelle de la gestion de projet[5]

[5] Modèle fondé sur le modèle émergent de maturité de la collaboration du Chess Media Group, 2012

3. Points à améliorer

Bien qu'il y ait eu d'importantes améliorations par rapport à la gestion de projet et à la surveillance depuis 2014, les points à améliorer suivants ont tout de même été relevés.

3.1 Processus de gestion de projet

- Des critères et des définitions clairs de « projet » et d'« initiative » devraient être élaborés et communiqués dans l'ensemble du Ministère. Les limites du CGPP devraient être élargies au-delà du portefeuille de projets d'investissement afin d'englober et de régir tous les projets (activités opérationnelles non routinières) au sein d'EDSC. Il faut noter que la capacité de la SIGP et du BGPE devrait être évaluée par rapport aux incidences liées aux changements apportés, puisque régler la question de la définition de « projet » pourrait possiblement donner lieu à un nombre important de projets à surveiller.
- Le BGPE devrait envisager de modifier certains des processus de gestion de projet afin de prévoir une approche plus échelonnable pour la planification et l'exécution de projets de divers niveaux de risque, complexité et valeur monétaire. De nombreuses organisations utilisent une méthode échelonnable afin de répondre à ce besoin et considèrent que cela éclaire la gestion de projet.
- Les directions générales opérationnelles devraient fournir les ressources nécessaires pour effectuer leurs propres EAU indépendants au lieu que la DGIIT effectue les essais.
- Puisque le cadre de gestion des bénéfices a été élaboré en mars 2017 et qu'il est actuellement à l'essai avec plusieurs projets, et que des changements ont été apportés au cadre d'assurance à compter du 30 juin 2017, la réussite et le rendement des deux initiatives devraient être évalués dans 18 à 24 mois après la mise en œuvre.

3.2 Base de connaissances sur la gestion de projet

- Un cadre exhaustif de formation et de connaissances devrait être établi; il se fonderait sur le contenu de formation et la matrice existante des connaissances. Des politiques ou des normes qui interdiraient que des ressources de projet non qualifiées ou non formées assument la responsabilité ou la reddition de comptes des fonctions de gestion de projet devraient être mises en place. Il est de pratique courante que les organisations n'autorisent que les gestionnaires de projet professionnels à assumer le rôle principal pour les projets d'une complexité considérable ou qui dépassent des seuils financiers définis.

3.3 Culture de gestion de projet

- Une base de référence des connaissances portant sur les valeurs et principes fondamentaux de la gestion de projet devrait être élaborée pour tous les niveaux de la direction. Cela pourrait être réalisé grâce à l'élaboration et à la présentation d'une formation de sensibilisation obligatoire pour certains gestionnaires et pour tous les postes du groupe de la direction.

- Des évaluations de l'incidence de la gestion du changement et des plans de communication devraient être élaborés pour tous les projets importants afin d'assurer un soutien pratique, rapide et de réduire au minimum les incidences lors de la mise en œuvre des changements.

4. Conclusion

Depuis le lancement du BGPE en 2014, le Ministère a réalisé d'importantes améliorations dans tous les aspects de la gestion de projet. Alors que la gestion de projet continue d'évoluer et de gagner une maturité dans l'organisation, la direction peut prévoir des résultats plus uniformes et un meilleur rendement des portefeuilles de projets.

L'examen a permis de conclure que le Ministère a conçu des contrôles afin de gérer les projets et de les exécuter conformément aux délais et au budget impartis tout en respectant la portée des projets et en réalisant les avantages escomptés. Toutefois, les possibilités d'amélioration suivantes ont été relevées :

- Même si des processus de gestion de projet sont en place, une évolution plus poussée de la base de connaissances sur la gestion de projet en misant sur l'acquisition structurée de connaissances et de compétences est requise afin d'améliorer le rendement des projets.
- Afin d'améliorer la cohérence des résultats du projet et de minimiser les lacunes, il faut poursuivre les efforts et l'évolution concernant le cadre d'assurance de la qualité de la gestion de projet ainsi que le cadre de gestion des bénéfices qui ont tous deux été déployés en 2017.
- Les compétences en gestion de projet et les habiletés connexes pourraient être améliorées. Cela favoriserait davantage la maturité de la gestion de projet en tant que discipline.
- Même si la structure actuelle de gouvernance de projet comporte un degré important de surveillance, elle pourrait nuire à l'avancement des projets en raison du délai d'obtention des approbations, provenant souvent de multiples comités de gouvernance.
- Malgré l'important revirement favorable à l'égard de la culture de la gestion de projet au niveau de la gestion et au niveau supérieur (directeur), il n'y a pas de soutien unifié à l'égard de la rigueur ou des pratiques exemplaires de gestion de projet.

5. Prochaines étapes

L'examen a servi à évaluer l'efficacité de la conception des processus de gestion de projet, de la base de connaissances sur la gestion de projet, ainsi que la maturité de la culture de gestion de projet. La haute direction a demandé à la Direction générale des services de vérification interne d'effectuer un examen de suivi dans 12 mois en vue d'évaluer si les processus de gestion de projet incluant la gouvernance, le cadre de gestion des bénéfices et le cadre d'assurance de la qualité sont en place et fonctionnent adéquatement. Cet examen de suivi servira aussi à évaluer les progrès réalisés vis-à-vis la mise en œuvre du plan d'action de la direction qui a été approuvé.

6. Énoncé d'assurance

Selon notre jugement professionnel, des procédures d'examen suffisantes et appropriées ont été appliquées et des éléments probants appropriés ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations faites et présentées dans ce rapport. Les conclusions ont été fondées sur des observations et des analyses des situations qui existaient au moment de l'examen. Les conclusions s'appliquent seulement à la période faisant l'objet de l'examen pour les projets échantillonnés et les processus de gestion de projet connexes inclus dans la portée. Les éléments de preuve ont été recueillis conformément à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

Annexe A : Sommaire des points à améliorer

Application du CGPP
1. Élaborer et communiquer des critères et des définitions clairs de « projet » et d'« initiative », dans l'ensemble du Ministère.
2. Repousser les limites du CGPP au-delà du portefeuille de projets d'investissement afin d'englober et de régir tous les projets à EDSC.
3. Modifier les processus pertinents de gestion de projet afin de permettre une approche échelonnable pour la planification et l'exécution de projets simples ou de faible valeur.
La gestion de projet comme pratique professionnelle
1. Élaborer une base de connaissances de référence chez les gestionnaires relativement à la valeur et aux principes fondamentaux de la gestion de projet.
2. Établir un cadre exhaustif de formation et de compétences qui se fondera sur le contenu de formation et la matrice existante des compétences.
3. Mettre en place des contrôles qui interdiraient que des ressources de projet non qualifiées ou non formées assument la responsabilité ou la reddition de comptes des fonctions de gestion de projet.
Culture de gestion de projet
1. Élaborer des évaluations de l'incidence de la gestion du changement et des plans de communication pour tous les projets importants au sein d'EDSC en vue d'assurer un soutien pratique, en plus de réduire au minimum les incidences au moment de mettre en œuvre les changements.

Annexe B : Sommaire des résultats de la mise à l'essai

Plusieurs artefacts (documents obligatoires sur un projet) étaient nécessaires conformément au cadre de gouvernance des projets (CGP), mais ne figuraient pas dans les 26 échantillons de projets comme suit :

- il y avait 21 projets sur 24 qui comprenaient une proposition d'investissement, dont seulement 3 étaient signées et datées;
- il y avait 23 projets sur 25 qui comprenaient une analyse de rentabilisation, dont 14 étaient signées et datées (veuillez prendre note que, d'après le point de contrôle du projet, certains projets de l'échantillon n'exigeaient pas une analyse de rentabilisation selon le CGP);
- il y avait 18 projets sur 18 qui comprenaient une évaluation des risques du projet achevé;
- il y avait 21 projets sur 22 qui avaient une charte de projet, dont 14 étaient signées et datées;
- il y avait 20 projets sur 22 qui comprenaient un plan de gestion de projet, dont 12 étaient signés et datés;
- il y avait 26 projets sur 26 qui comprenaient un calendrier de projet;
- il y avait 9 projets sur 11 qui avaient des formulaires d'approbation de déploiement, dont 7 étaient signés et datés;
- il y avait 4 projets sur 10 qui comprenaient un rapport d'acceptation; dont 3 étaient signés et datés;
- il y avait 8 projets sur 8 qui comprenaient un rapport de clôture de projet, dont 5 étaient signés et datés;
- il y avait 9 projets sur 11 qui comprenaient des leçons apprises, dont 3 étaient signées et datées;
- il y avait 26 projets sur 26 qui comprenaient un cahier d'établissement des coûts; toutefois, ils n'étaient ni signés ni datés.

Le rapport sur le Tableau de bord de la direction pour les projets d'EDSC a été examiné pour les 26 projets visés. Il s'agit d'un aperçu de l'état du projet en ce qui concerne le rendement financier, la portée et les échéances, y compris les risques. Voici les détails :

- pour 4 des 26 projets, la situation financière était mal rapportée (2 ont indiqué « vert » au lieu de « jaune » et 2 ont indiqué « jaune » au lieu de « rouge »);
- pour 10 des 26 projets, il n'y avait pas d'information sur les risques dans le tableau de bord alors qu'il est obligatoire de présenter cette information;
- pour seulement 2 des 26 projets, on avait signalé un changement de portée ainsi qu'une incidence estimée sur le coût et les échéanciers.

Annexe C : Glossaire

APQC	American Productivity and Quality Center
BGPE	Bureau de gestion des projets d'entreprise
CGP	Cadre de gouvernance des projets
CGPI	Conseil des grands projets et investissements
CGPP	Cadre de gestion de projet et de programme
CT	Conseil du Trésor
DGDPF	Direction générale du dirigeant principal des finances
DGIIT	Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie
EAU	Essai d'acceptation par l'utilisateur
EDSC	Emploi et Développement social Canada
IMMC	Intégration du modèle de maturité des capacités
SIGP	Solution d'information de gestion de projet